

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL  
DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL  
TERHADAP KINERJA MELALUI  
*KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA  
KARYAWAN DIVISI *MARKETING* PT BANK  
DANAMON INDONESIA Tbk. DI WILAYAH  
SND07**

**TESIS**



**OLEH:**

**FUNGKY MARAMIS  
8112414004**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2016**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL  
DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL  
TERHADAP KINERJA MELALUI  
*KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA  
KARYAWAN DIVISI *MARKETING* PT BANK  
DANAMON INDONESIA Tbk. DI WILAYAH  
SND07**

**TESIS**

Diajukan kepada  
Universitas Katolik Widya Mandala  
untuk memenuhi persyaratan  
gelar Magister Manajemen



**OLEH:  
FUNGKY MARAMIS  
8112414004**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2016**

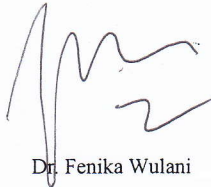
## PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis berjudul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA KARYAWAN DIVISI MARKETING PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk. DI WILAYAH SND07” yang ditulis dan diajukan oleh Funky Maramis (8112414004) telah diuji dan dinilai oleh Tim Penguji Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada Tanggal 9 September 2016

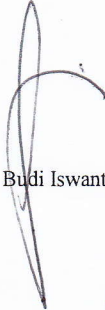
Tim Penguji

Ketua



Dr. Fenika Wulani

Sekretaris

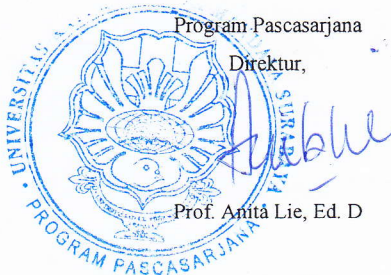


Y.B. Budi Iswanto, Ph.D.

Anggota



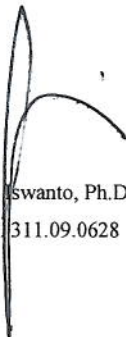
Dr. F.X. Rudy Hartono Rahardjo, M.Comm., MM



**LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

Tesis berjudul “PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA KARYAWAN DIVISI MARKETING PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk. DI WILAYAH SND07” yang ditulis dan diajukan oleh Funky Maramis (8112414004) telah disetujui untuk diuji.

Pembimbing Tesis



Y.B. Budi Swanto, Ph.D.

NIK 311.09.0628

**PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Funky Maramis

NRP : 8112414004

Judul : PENGARUH BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA KARYAWAN DIVISI MARKETING PT BANK DANAMON INDONESIA Tbk. DI WILAYAH SND07

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila karya ilmiah ini merupakan hasil plagiarisme, saya bersedia menerima sanksi yang diberikan oleh Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dapat dipublikasikan / ditampilkan di internet atau media lain (*Digital Library* Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sesuai dengan Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian tesis ini dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 21 September 2016

Yang menyatakan

  
Funky Maramis, S.Pd.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya oleh segala campur tangan-Nya saja, maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen dari Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Selama penyusunan tesis ini penulis telah menerima banyak masukan dan bimbingan, serta dukungan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Anita Lie, Ed. D selaku Direktur Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Dr. Fenika Wulani, M.Si selaku Kaprodi Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang selalu memberikan semangat agar penulis dapat segera menyelesaikan tesis ini dan selaku penguji yang telah meluangkan waktu dan pikiran.
3. Y.B. Budi Iswanto, Ph.D. selaku pembimbing, yang telah dengan sabar meluangkan waktu serta memberikan bimbingan dan petunjuk.
4. Dr. F.X. Rudy Hartono Rahardjo, M.Comm., MM selaku penguji yang telah meluangkan waktu dan pikiran.
5. Segenap Dosen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah membagikan ilmunya.
6. Segenap Staff Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya atas segala bantuannya.
7. Kedua orang tua penulis serta segenap keluarga penulis atas doa dan dukungannya.
8. Loreta Florencia Susanto atas doa dan dukungannya.

9. Angel dan Bu Ida serta teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini dapat berguna bagi pembaca.

Surabaya, 21 September 2016

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fungky'.

Fungky Maramis, S.Pd.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN SAMPUL DALAM .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iv
HALAMAN KEASLIAN PENULISAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ASBTRAK.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah Penelitian .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	6
1.4.2. Manfaat Praktis.....	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian .....	7
1.6. Batasan Penelitian.....	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori .....	11
2.2.1. Budaya Organisasional .....	11
2.2.2. Kepemimpinan .....	15
2.2.3. Knowledge Management.....	24



2.2.4. Kinerja Karyawan.....	31
2.3. Pengaruh Antar Variabel .....	35
2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Knowledge Management.....	35
2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Knowledge Management .....	37
2.3.3. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan.....	38
2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Management Pada Karyawan .....	39
2.3.5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Management Pada Karyawan.....	41
2.4. Kerangka Konseptual.....	42
2.5. Hipotesis .....	42
2.6. Kerangka Proses Berpikir .....	43
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	44
3.1. Rancangan Penelitian.....	44
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian .....	44
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	47
3.3.1. Jenis Data .....	47
3.3.2. Sumber Data .....	48
3.4. Variabel dan Pengukuran.....	48
3.5. Definisi Operasional .....	49
3.5.1. Budaya Organisasional ( $X_1$ ) .....	49
3.5.2. Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) .....	50
3.5.3. Knowledge Management ( $Y$ ) .....	50
3.5.4. Kinerja Karyawan ( $Z$ ).....	52
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	53

3.7. Teknik Analisis Data .....	54
3.7.1. Statistik Deskriptif.....	54
3.7.2. Uji Validitas .....	54
3.7.3. Uji Reliabilitas.....	55
3.7.4. Teknik Analisis Data .....	55
3.7.5. Pengujian Kecocokan Model Struktural (Uji Hipotesis) .....	57
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	58
4.1. Analisis Data.....	58
4.1.1. Deskripsi Objek Penelitian .....	58
4.1.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Data Pre-Test.....	66
4.1.3. Karakteristik Responden.....	70
4.1.4. Deskripsi Variabel .....	73
4.1.5. Analisis Partial Least Square .....	82
4.1.6. Evaluasi PLS-Algorithm.....	83
4.1.7. Evaluasi Bootstrapping.....	88
4.2. Pembahasan .....	93
4.2.1. Pembahasan Hasil Statistik Deskriptif.....	93
4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Knowledge Management .....	99
4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Knowledge Management.....	102
4.2.4. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan.....	104
4.2.5. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Management Pada Karyawan .....	106
4.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Knowledge Management Pada Karyawan.....	108

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN .....	112
5.1. Simpulan .....	112
5.2. Saran .....	113
5.2.1. Saran Akademis .....	113
5.2.2. Saran Praktis .....	113
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	42
Gambar 2.2. Kerangka Proses Berpikir.....	43
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Wilayah .....	46
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Wilayah .....	63
Gambar 4.2. Bootstrapping .....	82
Gambar 4.3. PLS-Algorithm .....	82

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Research Gap .....	9
Tabel 3.1. Pengelompokkan Nilai Mean .....	54
Tabel 4.1. Uji Validitas Variabel Budaya Organisasional .....	67
Tabel 4.2. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transaksional .....	67
Tabel 4.3. Uji Validitas Variabel Knowledge Management .....	68
Tabel 4.4. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan .....	69
Tabel 4.5. Hasil Uji Reliabilitas Data Pre-Test .....	70
Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	71
Tabel 4.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
Tabel 4.8. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	72
Tabel 4.9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	73
Tabel 4.10. Interval Rata-Rata Skor .....	74
Tabel 4.11. Statistik Deskriptif Variabel Budaya Organisasional .....	74
Tabel 4.12. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional .....	76
Tabel 4.13. Statistik Deskriptif Variabel Knowledge Management .....	77
Tabel 4.14. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....	80
Tabel 4.15. Nilai Outer Loading Masing-Masing Indikator .....	83
Tabel 4.16. Nilai Cross Loading Masing-Masing Indikator .....	85
Tabel 4.17. Nilai AVE .....	87
Tabel 4.18. Uji Reliabilitas .....	88
Tabel 4.19. Koefisien Pengaruh dan T-Statistic .....	90
Tabel 4.20. Tabel Perbedaan dan Persamaan Hasil Penelitian dengan Penelitian Terdahulu .....	97

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	125
Lampiran 2. Hasil Kuesioner .....	133
Lampiran 3. Uji Validitas Awal .....	145
Lampiran 4. Uji Reliabilitas Awal .....	155
Lampiran 5. Karakteristik Responden.....	159
Lampiran 6. Statistik Deskriptif .....	160
Lampiran 7. PLS-Algorithm .....	162
Lampiran 8. Gambar PLS-Algorithm.....	176
Lampiran 9. Bootstrapping.....	177
Lampiran 10. Gambar Bootstrapping.....	190

## ABSTRACT

Performance of human resources or employees within a company can be influenced by various factors such as organizational culture, leadership, and knowledge management. Organizational culture is a pattern, norms, beliefs, and values which are applied in a company. Those patterns, norms, beliefs and values can influence the actions or behaviors of employees in an organization or a company that have implications towards the employees' performance within an organization or a company. Meanwhile, leadership is a process of influencing the commitment of others to realize their full potential in achieving added value, shared vision, with passion and integrity. In addition to the organizational culture and leadership, a good knowledge management is required to improve employees' performance. This study aims to investigate the influence of organizational culture and transactional leadership on performance through knowledge management on the employees of the marketing division of PT Bank Danamon Indonesia Tbk. in SND07 region.

The sample used amounted to 100 employees of the marketing division of PT Bank Danamon Indonesia Tbk. in SND07 region. Data were collected using a questionnaire. The analysis technique used is structural equation models. The results of this analysis shows that all hypotheses proposed in this study are accepted, in which organizational culture and transactional leadership have positive and significant effect on employees' performance both directly and indirectly through knowledge management. On the other hand, knowledge management is also found to have a positive and significant impact on employees' performance.

The suggestion proposed is on a more broad development for the next research. Practical advice for the management is to maintain or even improve organizational culture, transactional leadership, and knowledge management in the company in order to improve the performance of employees as a result.

**Key-words:** Organizational Culture; Transactional Leadership; Knowledge Management; Employees' Performance.

## ABSTRAK

Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasional, kepemimpinan, dan *knowledge management*. Budaya organisasional merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan. Pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku karyawan yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Di sisi lain kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi komitmen orang lain untuk mewujudkan potensi penuh mereka dalam mencapai nilai tambah, visi bersama, dengan semangat dan integritas. Selain budaya organisasional dan kepemimpinan, diperlukan *knowledge management* yang baik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja melalui *knowledge management* pada karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07.

Sampel yang digunakan berjumlah 100 orang karyawan divisi *marketing* PT Bank Danamon Indonesia Tbk. di wilayah SND07. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *structural equation model*. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, di mana budaya organisasional dan kepemimpinan transaksional ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *knowledge management*. Di sisi lain, *knowledge management* juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran yang diajukan adalah dilakukan pengembangan yang lebih luas pada penelitian selanjutnya. Saran praktis bagi manajemen adalah agar mempertahankan atau bahkan meningkatkan budaya organisasional, kepemimpinan transaksional, dan *knowledge management* yang ada di perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan sebagai dampaknya.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasional; Kepemimpinan Transaksional; *Knowledge Management*; Kinerja Karyawan.